

# Empresas sociales como catalizadores del desarrollo en las regiones del Perú

**Por: Rosa María Fuchs, María Ángela Prialé y Susy Caballero**



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

# AGENDA 2014. PROPUESTAS PARA MEJORAR LA DESCENTRALIZACIÓN

## Empresas sociales como catalizadores del desarrollo en las regiones del Perú

Por: Rosa María Fuchs, María Ángela Prialé y Susy Caballero

-----

### **Rosa María Fuchs Ángeles**

Ph.D. (c) por la Universidad Carlos III de Madrid. International MBA por el Instituto de Empresa (España) y Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico.

### **Susy Caballero Jara**

M.Sc. International Development Studies por la Universidad de Ámsterdam (cum laude) y Licenciada en Administración de Empresas, Universidad del Pacífico.

### **María Ángela Prialé Valle**

Magíster en Desarrollo y Ayuda Internacional, por la Universidad Complutense de Madrid. Estudios doctorales en el Programa de Gobierno y Administración pública de la Universidad Complutense de Madrid. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico.

## Contenido

I. Introducción .....	3
II. Yunus y el Grameen Bank, el banco de los pobres.....	3
III. El desafío de las regiones .....	4
IV. Empresas sociales en el Perú .....	4
1. La empresa social .....	4
2. Perfil del emprendedor social .....	4
3. Casos exitosos de empresas sociales en el Perú .....	5
4. Fórmula de éxito de las empresas sociales.....	6
V. Empresas sociales y Gobiernos regionales.....	7
VI. Importancia de las empresas sociales para el desarrollo regional .....	7
VII. Lineamiento para política pública: identificar y potenciar a los emprendedores sociales de cada una de las regiones .....	7
1. Identificar, seleccionar y visibilizar a los emprendedores sociales y sus iniciativas emprendedoras.....	8
2. Proporcionar el soporte necesario para lograr el desarrollo de emprendimientos sociales con alto impacto.....	8
3. Institucionalizar los emprendimientos sociales exitosos en el marco de políticas públicas.....	8
VIII. Referencias.....	10

## **I. Introducción**

En el Perú, a pesar de la reducción de la pobreza experimentada durante los últimos diez años, aún existen una serie de tareas por enfrentar para lograr mayor inclusión y reducir la inequidad en la distribución de la riqueza. La falta de acceso a una educación de calidad, la insuficiencia de empleo con condiciones y salarios dignos, y la ineficiente infraestructura de servicios básicos ponen en evidencia la existencia de brechas que limitan el ejercicio de los derechos ciudadanos. Superar estas persistentes estructuras de desigualdad requiere innovación, y para que ella se produzca sistémicamente son fundamentales la sinergia entre la acción pública, la empresarial y la de la sociedad civil.

## **II. Yunus y el Grameen Bank, el banco de los pobres**

En los setenta, Muhammad Yunus, un joven economista egresado de una prestigiosa universidad estadounidense, se desempeñaba como jefe del Programa de Economía Rural de la Universidad de Chittagong, institución educativa de élite en su país, Bangladesh. Yunus, afectado por la aplastante hambruna y pobreza locales, decidió examinar la posibilidad de diseñar un sistema de concesión de créditos que beneficiara a las personas menos favorecidas que habitaban en el medio rural.

Esto se le ocurrió luego de conocer el caso de los pobladores de Jobra. Los habitantes de esta aldea ubicada al lado de la Universidad de Chittagong pedían a prestamistas alrededor de cinco takas —equivalentes a unos veinte centavos de nuevo sol—y, con ese dinero, compraban bambú con el que fabricaban taburetes que luego vendían. Además de pagar una tasa de interés sumamente alta (10% semanal), existía una condición especial impuesta sobre el préstamo: debían vender sus productos a estos comerciantes usureros, al precio que ellos fijaran.

Luego de muchos esfuerzos por conseguir financiamiento para los pobres y de repetidas negativas tanto de la banca pública como de la privada de su país, Yunus desarrolló el microcrédito y en 1976 creó el Grameen Bank —“grameen” significa “rural” o “pueblo” en lengua bengalí—. Nació así la primera empresa social que a su vez fue la primera institución microfinanciera del mundo.

El Grameen Bank cambió la banca a nivel mundial ya que los bancos tradicionales empezaron a ver el potencial de enfocarse en los pobres. Pero el Grameen Bank no solo prestaba dinero, sino también capacitaba a sus clientes y los empoderaba, lo que les dio la oportunidad de crecer a nivel profesional y personal.

Una idea genial, cargada de compromiso moral y de coraje para llevarla adelante sin importar la reacción adversa que recibió de los economistas ortodoxos públicos y privados, sirvió para que hoy 500 millones de personas en el mundo reciban microcréditos y para que el Grameen Bank esté presente en ochenta países (*El informe Kliksberg*, 2012).

En 2006, Muhammad Yunus recibió el Premio Nobel de la Paz en reconocimiento a su trabajo por incentivar el desarrollo social y económico desde abajo.

### **III. El desafío de las regiones**

El ejemplo del Grameen Bank es solo una muestra del potencial que tienen las empresas sociales para generar impactos positivos. Su principal desafío desde lo público consiste en visibilizar y promover las iniciativas de emprendedores sociales cuyas experiencias exitosas puedan ser tomadas como referencia para que más ciudadanos sigan esa ruta.

Asimismo, es necesario formar un sistema adecuado en el que distintos actores sociales — emprendedores, academia, Gobierno, sector privado, tercer sector, entre otros— actúen de manera articulada para la promoción de este nuevo y prometedor sector.

### **IV. Empresas sociales en el Perú**

#### **1. La empresa social**

Se define como empresa social a aquella organización que nace con el fin de resolver algún problema social o ambiental y que se sostiene económicamente gracias a una dinámica empresarial que involucra la venta de productos o servicios. Dado que en el Perú no hay una forma legal específica para designarlas, pueden estar inscritas como organización con fines de lucro o sin fines de lucro.

Podría considerarse a la empresa social como un híbrido entre una organización sin fines de lucro y una empresa comercial: de la primera rescata el fin social o ambiental, y de la segunda la dinámica empresarial.

La principal diferencia entre una empresa comercial y una social es que la primera busca generar valor económico y, como consecuencia natural de su actividad, produce valor social. La segunda, en cambio, busca originar valor social y económico (ingresos) como forma de sostener la iniciativa (OECD, 2010).

De otro lado, una organización sin fines de lucro y una empresa social comparten el fin social o ambiental. Sin embargo, la primera depende de manera mayoritaria o total de donaciones, mientras que la segunda genera sus propios fondos y tiene una gestión empresarial.

Por último, la empresa social no compite con los programas sociales gubernamentales, pues estos son la herramienta natural que tienen los Gobiernos para cumplir con su obligación redistributiva y se sostienen mediante el pago de impuestos de sus ciudadanos. Por su parte, las empresas sociales son iniciativas privadas para resolver problemas que no han sido resueltos por el Estado. Para su sostenimiento no se usan fondos públicos, sino recursos generados en el mercado.

#### **2. Perfil del emprendedor social**

Un emprendedor social, el fundador de una empresa social, tiene varias características comunes a las de cualquier emprendedor comercial. Al igual que este, debe tener facilidad para desarrollar redes, la habilidad para generar recursos con sus ideas y la capacidad de innovar. Pero, a diferencia del emprendedor comercial, posee una visión social más

profunda y una preocupación por la sostenibilidad que pone de manifiesto en las características de sus emprendimientos (Nga & Shanmuganathan, 2010).

“La visión social consiste en un sentimiento de responsabilidad y conexión emocional con una causa social o ambiental por la que consideran indispensable luchar. Esto genera un gran compromiso que lleva al emprendedor a ver oportunidades a largo plazo y no escatimar en recursos para lograr un verdadero cambio. La visión social es el norte del emprendedor social e impide que otras motivaciones (como la económica) desvirtúen el fin social de la iniciativa” (Caballero, Fuchs & Prialé, 2013).

El enfoque de sostenibilidad es la conciencia de la interrelación que tenemos todos los seres en el mundo y para con este. Al tener interiorizados los principios de la sostenibilidad, los emprendedores sociales apuntan a lograr un balance de los intereses económicos, sociales y ambientales en sus decisiones y acciones para hacer lo mejor para el planeta y para la sociedad en general.

Se trata de personas responsables, abiertas a nuevas experiencias, emocionalmente estables, extrovertidas y amables (Caballero *et ál*, 2013). Asimismo, son apasionadas con su objetivo, optimistas y perseverantes en su intención de lograr un cambio positivo en el entorno del que forman parte.

### **3. Casos exitosos de empresas sociales en el Perú**

En el Perú operan diversas empresas que por su naturaleza podrían calificarse como sociales. A continuación reseñamos algunas de ellas.

#### **▪ Rainforest Expeditions**

Ubicada en la región de Madre de Dios, esta empresa desarrolla un nuevo enfoque de ecoturismo. Fue la primera firma en asociarse con una comunidad nativa (Comunidad Infierno) para dotar de los servicios de turismo. Rainforest cuenta con dos *ecolodges* y un centro de investigación. Su “Posada Amazonas Lodge” es propiedad de la comunidad nativa de Infierno y es codirigida por Rainforest. / [www.perunature.com](http://www.perunature.com)

#### **▪ La Tarumba**

Esta asociación cultural de teatro, circo y música nace en Lima con la misión de educar y entretener. Ofrece una propuesta formativa para jóvenes con alta vulnerabilidad socioeconómica con los que trabajan en su Escuela Profesional de Circo Social. / [www.latarumba.com](http://www.latarumba.com)

#### **▪ Ciudad Saludable**

Asociación promotora limeña que plantea un nuevo modelo de gestión ambiental de residuos sólidos. Su objetivo es lograr el cambio de actitud frente a esta problemática y frente a la situación de pobreza y exclusión en la que viven las más de 108 000 familias recicladoras que se dedican a esta actividad económica en el Perú. Pertenece al Grupo Ciudad Saludable, conformado por tres organizaciones: Ciudad Saludable, Peru Waste Innovation S.A.C. y Healthy Cities International Foundation. / [www.ciudadsaludable.org](http://www.ciudadsaludable.org)

#### **▪ Instituto Peruano de Paternidad Responsable (Inppares)**

Organización fundada en Lima por un grupo de médicos y profesionales relacionados con la salud, cuya misión es contribuir a mejorar la vida de las personas, en especial de aquellas social y económicamente menos favorecidas o excluidas. Brindan educación y servicios integrales con énfasis en la salud sexual y reproductiva. / [www.inppares.org](http://www.inppares.org)

#### **4. Fórmula de éxito de las empresas sociales**

Algunas características claves para el éxito de una empresa social son:

- **Liderazgo adaptativo**

Como para cualquier otra organización, en cada etapa del ciclo de vida de la empresa social se precisa de tipos de liderazgo diferenciados. Por ejemplo, un liderazgo fuerte e inspirador suele ser necesario en la etapa inicial de una iniciativa, pero una vez que esta crece hace falta uno que instaure sistemas y que profesionalice las acciones de la organización. El problema surge cuando los emprendedores sociales no son conscientes de ello y, dado su carisma natural, son quienes se posicionan en el mercado, y no la empresa que crearon. Una vez que eso sucede es difícil revertir la situación y a largo plazo genera disfuncionalidades para la organización.

- **Fortalecimiento de competencias en gestión**

Los conocimientos en gestión son básicos para liderar una organización. Suele ocurrir que los emprendedores sociales son especialistas en sus temas de interés social o ambiental, pero carecen de conocimientos de gestión. Dado que necesitan administrar diversos recursos para alcanzar sus objetivos, es clave apoyarlos en el desarrollo de estas competencias.

- **Empatía y comunicación efectiva**

El emprendedor social que desarrolla exitosamente una iniciativa suele ser una persona empática y carismática que comunica asertivamente la visión de su organización, inspira y convence. Tiene las habilidades para convertirse en el eslabón entre varios mundos que no suelen conversar entre sí; es decir, para articular a distintos actores.

- **Sostenibilidad económica**

Para que la empresa social opere es fundamental que pueda generar sus propios ingresos. Por ello, el emprendedor social también debe tener la capacidad de identificar potenciales fuentes de ingreso y ser capaz de explotarlas con éxito.

- **Escalabilidad**

Para que una empresa social sea exitosa es necesario que su dinámica sea replicable y escalable. Es decir, que se pueda desarrollar en otros espacios y crecer en número de usuarios. Es la única manera como logrará cumplir con los ambiciosos objetivos de cambio social que se suelen fijar estas instituciones.

## **V. Empresas sociales y Gobiernos regionales**

Los Gobiernos regionales tienen dentro de sus responsabilidades la promoción del desarrollo económico y social de sus localidades. En ese sentido, promover la creación de empresas sociales puede ser un eje importante de trabajo a abordar como parte de esa competencia.

Dado que las empresas sociales trabajan en simultáneo los ámbitos social y económico, pueden no solo ayudar a reducir las brechas, sino también apoyar a incrementar la competitividad de la región, al alinear agendas y enfocarse en las prioridades locales.

Una primera limitación para el desarrollo de empresas sociales en cada una de las regiones es el escaso conocimiento que existe de ellas. En consecuencia, es necesario un trabajo de difusión y educación alrededor del concepto.

Otro aspecto limitante es que, para crear una empresa exitosa —más aún en el caso de una empresa social—, es necesario contar con el apoyo articulado de una serie de actores como Gobierno, universidades, gremios, entre otros. La carencia de esta base puede dificultar la creación de una empresa social.

## **VI. Importancia de las empresas sociales para el desarrollo regional**

En un contexto de brechas sociales y económicas persistentes se propone considerar a las empresas sociales como potenciales vehículos para acortarlas. Como señalan Borgaza, Galera, Nogales, & Programme des Nations Unies pour le développement (2008), “las empresas sociales muestran un enfoque innovador y eficaz como agentes de reducción de pobreza que pueden contribuir a la promoción de la cohesión de las comunidades”. Su desarrollo podría aportar en la reducción de las brechas, especialmente de aquellas que el Estado tiene mayor dificultad de cubrir. Además, ayudaría a generar capital social.

La idea de base es dar el soporte adecuado para que las empresas sociales se desarrollen sin que ello necesariamente implique el desembolso de recursos financieros. Su potencial transformador ha sido identificado por los Gobiernos de Colombia y Chile, que ya han implementado políticas de fomento a la innovación social y la generación de empresas sociales.

## **VII. Lineamiento para política pública: identificar y potenciar a los emprendedores sociales de cada una de las regiones**

Visibilizar el potencial de la empresa social y el aporte de los emprendedores sociales es clave. Una medida concreta de cara a ese objetivo es llevar a cabo un concurso en cada región para identificar a personas con perfil de emprendedor social. Una vez reconocidas, el Gobierno regional, en alianza con otras organizaciones —universidades, por ejemplo— podría promover la incubación de sus iniciativas. ¿El resultado? Emprendedores con el perfil idóneo, ideas de empresas sociales que resuelvan los problemas de la región y soporte institucional para la creación y el desarrollo de las empresas sociales.



## **1. Identificar, seleccionar y visibilizar a los emprendedores sociales y sus iniciativas emprendedoras**

Para elegir a los emprendedores sociales se deben generar procesos de evaluación y selección que consideren sus características personales y el potencial de sostenibilidad de sus emprendimientos. Como mencionó el economista y documentalista indio del Massachusetts Institute of Technology (MIT), Abhijit Banerjee, en la conferencia magistral que ofreció en la Universidad del Pacífico en 2013, la mayoría de emprendedores en países emergentes como el Perú lo son por necesidad, pues no tienen una mejor opción laboral. Por ende, su potencial de desarrollo es limitado, dado que al recibir más dinero no lo invertirán en su negocio, sino en cubrir sus necesidades básicas o darse algún gusto. De ahí la necesidad de identificar con mayor rigor a los emprendedores que sean apoyados por las iniciativas regionales.

Esta selección debería comprender inicialmente la evaluación de una ficha personal que contemple una carta de motivación, el análisis del currículo y la descripción de una idea de negocio propia de una empresa social. Posteriormente se deberían realizar entrevistas a profundidad que permitan reconocer las competencias de cada candidato, así como su carácter ético. Estas entrevistas pueden realizarse al postulante y a miembros de su familia, amigos y compañeros de trabajo que validen su potencial. En ellas se debería evaluar en qué medida cuentan con las características mencionadas en el perfil del emprendedor social.

Este modelo de invertir en emprendedores sociales con potencial lo aplicó la ONG internacional Ashoka por muchos años, con resultados bastante positivos. Ashoka invertía en personas con potencial de ser agentes de cambio, quienes ahora son los principales referentes de emprendedores sociales en el mundo.

## **2. Proporcionar el soporte necesario para lograr el desarrollo de emprendimientos sociales con alto impacto**

Una vez identificados los emprendimientos con mayor potencial de impacto, se debe buscar su consolidación y escalonamiento mediante la facilitación de recursos —capital social, intelectual y financiero— y la eliminación de barreras del sistema. El Gobierno regional deberá simplificar el proceso y otorgarles el soporte necesario. Uno de los actores que podría contribuir es la universidad, por medio de asesorías y capacitaciones.

## **3. Institucionalizar los emprendimientos sociales exitosos en el marco de políticas públicas**

Como tercer y último paso se deben trabajar procesos que se orienten a la consolidación de las empresas sociales que demostraron alto impacto, buscando ampliarlas y fortalecerlas. Asimismo, desarrollar políticas públicas concretas que faciliten la consecución de sus objetivos sociales y/o ambientales. En ese sentido, los acuerdos público-privados entre el

Gobierno regional y las empresas sociales han demostrado su efectividad en contextos similares al peruano.

## VIII. Referencias

- BORGHAZA, C., Galera, G., Nogales, R., & Programme des Nations Unies pour le développement. (2008). *Social enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation: an examination of the concept and practice in Europe and the Commonwealth of Independent States*. Recuperado de [http://www.emes.net/uploads/media/11.08\\_EMES\\_UNDP\\_publication.pdf](http://www.emes.net/uploads/media/11.08_EMES_UNDP_publication.pdf)
- CABALLERO, S., Fuchs, R., & Priale, M. (2013). *La influencia de los rasgos de la personalidad en la creación de una empresa social: El caso de los emprendedores sociales peruanos*. Recuperado de <http://www.emes.net/what-we-do/publications/conference-papers/4th-emes-conference-emes-socent-selected-conference-papers/?pagenum=4>
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2002). Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N.º 27867. Recuperada de <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/27867.pdf>
- KOE HWEE NGA, J., & Shanmuganathan, G. (2010). *The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions*. *Journal of Business Ethics*, 95, 2, 259-282.
- KLIKSBURG, B. (24 de septiembre de 2012). *El informe Kliksberg: Emprendedores sociales* [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=6oriOFPXkR0>
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. (2010). *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. París: OECD Publishing.